إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

القاهرة
ج.م.ع



السنة الأولى
العدد العاشر

أبريل
(نيسان)
١٩٩٣

www.edara.com

قيادة إدارية

قوة للتغيير

الفرق بين القيادة والإدارة

تأليف: جون ب. كوتر

اقرأ فـي هذه الخلاصـة:

John P. Kotter
A FORCE FOR CHANGE
How Leadership Differs From Management

إذا كان الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، فإن الحديث عن الإدارة وعلى الأخص بمفهومها الحديث لم يبدأ تداوله إلا في المائة سنة الأخيرة: فقد استقر الرأي على أن وظائف الإدارة الرئيسية هي: التخطيط وإعداد الموازنات والتنظيم وإعداد الكوادر والرقابة وحل المشاكل، أي أنها تركز على خلق جو من النظام أو الاستمرارية، مع القدرة على التحكم في الأحداث إلى حد كبير يساعد على إنجاز العمل في إطار زمني وميزانية محددة. ومن ناحية أخرى فإن القيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي:

١ـ تحديد الاتجاه والرؤية.

٢ـ حشد القوى تحت هذه الرؤية.

٣ـ التحفيز وشحذ الهمم.

ومن هذين المفهومين يتضح لنا توافر أوجه للشبه وأوجه للخلاف بين الإدارة والقيادة، وتتمثل أوجه الشبة في أن كل منهما يحدد ما الذي يجب عمله، ويخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقا للأسس الموضوعة. أما أوجه الخلاف فتتمثل في اعتماد الإدارة على

التخطيط في إطار زمني مع التركيز على تقليل عنصر المخاطرة إلى أقصى درجة بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز عن طريق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة. وبالرغم من هذا الخلاف الذي قد يؤدي إلى الصراع أحياناً فإنه لا غنى لأي منظمة عنهما، فوجود إدارة فقط يؤدي إلى الجمود وعدم مسايرة التقدم نظراً للتركيز على التفاصيل دون النظر إلى الصورة كاملة، إلى جانب تجنب المخاطرة والتركيز على التخصص والتمسك باللوائح والقوانين. وبالتالي تقليل معدلات الابتكار والتحديث وعدم القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية مما يؤثر سلباً على المخرجات وبالتالي على الأداء والفاعلية. أما إذا توفر الجانب القيادي فقط دون الجانب الإداري فيصبح التركيز على الخطوط العريضة والصورة الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل، ويسود عدم الاكتراث بالمصادر المتاحة والميزانيات والتركيز على تفجير الطاقات دون التقيد بقواعد الرقابة أو استخدام أسلوب حل المشاكل، مما يترتب عليه فرض التغيير دون مراعاة للمخاطر المحتملة.

السلوك القيادي

تعد قصة فرع شركة (N.C.R.) بإسكتلنده من الأمثلة الجيدة الدالة على أن وجود قيادة فعالة مع إدارة كفء هو أساس النجاح لأي مشروع. فقد كان فرع الشركة ينتج آلات حاسبة، وآلات صرافة، وأجهزة حسابية حتى مطلع السبعينات، ولكن مع ظهور تكنولوجيا جديدة ومنافسة قوية كان لابد من إحداث التغيير. وبدأت عملية التغيير والتحديث اللازمة فعلا بخلق خطوط إنتاج جديدة تعتمد على التكنولوجيا المتطورة أكثر من اعتمادها على الأيدي العاملة الكثيفة، مما أدى إلى تقليص العمالة من مائة ألف إلى ستين ألف فقط، وقد أدى ذلك إلى هبوط الروح المعنوية ومستوى الأداء بين بقية العاملين. فحاولت الشركة معالجة هذه المشكلة الكارثة بفرعها في أسكتلنده عن طريق إعطاء العاملين مزيدا من الحرية في اتخاذ القرارات وفي اختيار المنتج، وحققت نجاحا نسبيا إذ بدأت الشركة في إنتاج نوع جديد من بنوك الحائط وقامت بتوزيعه على بعض البنوك في إنجلترا، إلا أنه سرعان ما بدأت تظهر عيوب خطيرة في تشغيل المنتج الجديد مما أدى إلى توقف طلبات الشراء وزيادة المخزون، مما دفع بإدارة الشركة في الولايات المتحدة للبحث عن مدير جديد لفرع الشركة في أسكتلنده، ونجحت مساعيها في التعاقد مع المهندس أندروسون الاسكتلندي الأصل والذي كان يتمتع بمواصفات ملائمة من حيث خلفيته الهندسية ومعرفته بظروف الواقع من حوله. وبدأ أندروسون عمله بالقيام بعدة زيارات إلى مواقع البنوك المختلفة التي أبلغت عن أعطال بالآلات التي استلمتها حديثا، بالإضافة إلى عقد اجتماعات شبة يومية مع مجموعة من المديرين واجتماعات شهرية مع كل العاملين يتم خلالها الاتفاق على خطة لإصلاح الماكينات في أماكن وجودها بدلا من نقلها، مع خطة أخرى لإعادة تصميم النموذج وتعديل خطوط الإنتاج بما يتلافى الأخطاء والسلبيات السابقة. وبعد فترة وجيزة بدأت هذه الخطة تؤتي ثمارها في شكل تلقي طلبات جديدة بعد أن تم إصلاح التالف، وبدأت الشركة تستعيد مصداقيتها في السوق مرة أخرى. وفور تحقيق هذا النجاح بدأ أندروسون في تقوية صلاته بالعاملين ومطالبتهم بالتعاون المستمر معه وإبلاغه بالمعلومات أولا بأول سواء كانت حسنة أو سيئة، كما دعم ذلك بتشجيع المديرين على عقد اجتماعات دورية مع مرؤ وسيهم للتعرف على آرائهم والمشكلات التي تؤرقهم. وقد كان لتركيزه على الجودة وإصراره على أنها أساس النجاح أكبر الأثر في تحقيق الحلم الذي طالما كان يراوده بإنتاج جيل جديد من بنوك الحائط لها نفس الجودة الموجودة لدى أي شركة منافسة إن لم تتفوق عليها. وكانت أولى خطواته لتحقيق ذلك تقسيم مهندسي المصنع إلى مجموعتين. مجموعة مسئولة عن إنتاج وتطوير جيل جديد، ومجموعة أخرى لتحسين الجيل الموجود في الخدمة.

وعن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثل ما هي عناصر النجاح ؟ ومن هم منافسونا ؟ ما هي إستراتيجياتنا ؟ ما هو سر نجاحهم ؟ ما هي إستراتيجيتنا ؟ ما هي رغبات العملاء ؟ بطرح هذه الأسئلة على نفسه وعلى العاملين معه، تمكن أندروسون من استيضاح الرؤية ومن وضع الإستراتيجية الواضحة لتحقيقها، ثم شرحها للعاملين بما أدى إلى التزامهم بها وشعورهم بوجود حافز حقيقي على تخطي أية عقبات، فالخطة التي ينفذونها بدأت منهم وتنتهي إليهم.

وقد اكتملت عناصر النجاح مع وجود إدارة على درجة عالية من الكفاءة ساعدت على التخطيط والرقابة وتوفير هيكل تنظيمي يساعد على تحويل التصور إلى واقع. فكان ظهور الجيل الجديد من هذه الآلات بجودة تفوق المنافسين سببا في زيادة نصيب الشركة في السوق العالمي إلى ٤٢% وبدأ المنافسون يتساقطون. ومن الواضح أن أحد الأشياء الهامة التي تبرزها هذه القصة الأهمية الكبيرة لوجود القيادة الواعية المدركة للدور الذي يمكن أن تقوم به داخل المؤسسة ودفعها لاحتلال مركز متقدم في السوق.

مهام القيادة

أولا: اختيار الاتجاه

بما أن الوظيفة الرئيسية للقيادة هي إحداث التغيير فإن القيادة الفعالة هي التي تعمل بدقة وعناية لاختيار الاتجاه الصحيح للتغيير. ويختلف اختيار الاتجاه عن التخطيط، ففي حين يهدف اختيار الاتجاه، إلى التغيير فإن عملية التخطيط تستهدف بالأساس تحديد الأنشطة المختلفة اللازمة لإحداث التغيير في المستويات المختلفة داخل المنظمة في إطار هيكلها التنظيمي. وتستخدم الخطة أيضاً في عملية الرقابة والتي يتم فيها مقارنة ما تم تحقيقه فعلياً بالمخطط. وبدون التخطيط تتخبط المنظمات وتنتقل من مشكلة إلى أخرى مستنزفة مصادرها البشرية والمادية. أما الرؤية فهي وصف للوضع المستقبلي الذي تسعى الشركة لتكون عليه والذي يمثل دليلاً مرشداً ومحفزاً للعاملين لتقديم أفكار جديدة في التنفيذ، ومن سماتها الهامة أنها يجب أن تصلح في الظروف المختلفة. والرؤية الناجحة هي تلك التي تجتاز اختباري الفائدة والجدوى. والفائدة هنا هي مقدار النفع الذي يعود على العاملين، والعملاء، والمنظمة، والبيئة،....الخ. والجدوى هي مدى واقعية الرؤية وإمكانية تحقيقها. وكمثال للرؤية الناجحة ما حدث في قصة N.C.R. فقد توصل أندروسون لصياغة هذه الرؤية بعد أن جمع قدرا كبيرا من المعلومات ثم قام بتحليلها للوقوف على جدوى تلك الرؤية الجديدة. ومن أهم سمات الرؤية أنها لا تضع في اعتبارها المخاطر المختلفة المحتملة عند التنفيذ وكذلك لا تبنى الكثير من الحسابات الكمية والرقمية، فهي في العادة أبسط من الخطة كما أن هناك أيضا فارقا جوهريا بين الخطة والرؤية يتجسد في أن الأخيرة تتميز بالمرونة التي تتيح لها إمكانية التعامل مع القرارات المختلفة عكس الخطة، فحتى التخطيط الطويل المدى لا يستطيع أن يحل محل تحديد الاتجاه، لأنه لا يستطيع أن يتوقع كل المتغيرات وخصوصا في العالم كثير وسريع التغير الذي نعيشه الآن. ويجب التأكيد على أن التخطيط لا يصلح بديلا لتحديد الاتجاه لا ينتج خططا لكنه يخلق رؤية وإستراتيجية، أما التخطيط فيتمثل دوره في الربط المستمر بين الرؤية والواقع وتحويلها إلى عمليات قابلة للتنفيذ وهذا هو دور الإدارة. والأمثلة التي تدل على أهمية وتكامل دوري القيادة والإدارة كثيرة، فمن شركة N.C.R. التي ذكرنا الحالة المتعلقة بها ننتقل لشركة أمريكان أكسبريس التي كانت تعاني من خسائر ومن منافسة شديدة، في وقت كانت قيادتها تؤمن بتشبع السوق، وصعوبة زيادة نصيب الشركة في السوق العالمي، ولكن ما لإنجاز الأعمال الروتينية

مهام القيادة

أولا: اختيار الاتجاه

الوظيفة الرئيسية للقيادة هي إحداث التغيير، والقيادة الفعالة هي التي تعمل بدقة وعناية لاختيار الاتجاه الصحيح للتغيير.

ثانيا: الحشد خلف الرؤية (الاتجاه)

التحدي الأكبر الذي يواجه القيادة هو تحريك الجموع نحو اتجاه أو رؤية محددة.

ثالثا: التحفيز وتنمية مناطق القوة

تفجير الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية بالاعتماد على المحفزات الداخلية التي يكون لها أثرا أطول وأكثر.

جديدة في شكل ضمان لمدة تسعين يوماً للمشتريات التي يستخدم فيها (كارت) الشركة، وأيضاً تقديم (الكارت البلاتيني) الذي أختبر كأحسن فكرة لعام ١٩٨٧، وبذلك استطاعت أن تحقق طفرة حقيقية في عملها وهناك أيضاً قصة نجاح شركة ساس للطيران، فبعد أن عانت الشركة من خسائر مستمرة استطاع رئيسها الجديد- من خلال رؤيته واتجاهه الجديد بالتركيز على رجال الأعمال، وسعيه لأن تصبح الشركة في المستقبل من الشركات المتميزة في تقديم أحسن خدمة لرجال الأعمال، من خلال الدقة في المواعيد مع توفير جدول أوقات مناسب للعملاء- أن يجعل الشركة تحصل على موقع متميز في مجال الطيران الدولي. إن عملية تحديد الاتجاه ليست بالعملية السهلة فهي تأخذ وقتاً وجهداً وفكراً عميقاً كما تحتاج لجمع المعلومات الضرورية وتحليلها والقدرة على فهم المتغيرات المختلفة ولكن يظل الأساس وراء كل قصص النجاح السابقة هو الرغبة في الوصول إلى الأحسن. ورغم اختلاف قصص النهوض بعد التعثر فقد كان هناك اتفاق حول الأسلوب، وهو تقليل البيروقراطية إلى أقصى درجة مع توفير بيئة تشجع على الابتكار والتحديث.

ثانياً: الحشد خلف الرؤية

إن الاعتماد المتبادل بين العاملين يعتبر من أهم سمات المنظمات الحديثة والتي لا يمكن أن يوجد فيها شخص أو وظيفة لها الاستقلالية الكاملة، فكل العاملين مرتبطين ببعضهم البعض إما عن طريق ارتباط إنجاز أعمالهم بما يفعله الآخرون، أو عن طريق تشابك الهيكل أو استخدام تكنولوجيا معينة تحتم عليهم العمل معا، ولذلك فإن التحدي الأكبر الذي يواجه القيادة عند إحداثها للتغيير هو تحريك تلك الجموع نحو اتجاه أو رؤية محددة وهو الأمر الذي بدونه يحدث التخبط وتسود الفوضى. وقد يظن البعض أن هذا التحرك الجماعي هو من صلب العمل الإداري، والواقع أن المقابل للحشد في القيادة هو التنظيم في العملية الإدارية، فالتنظيم يهدف بالدرجة الأولى إلى خلق نظام قادر على تنفيذ الخطط الموضوعة بدرجة عالية من الدقة والكفاءة تتخذ فيه العديد من القرارات الخاصة باختيار الهيكل المناسب والأفراد الملائمين، وتوفير التدريب اللازم لهم إذا تطلب الأمر ذلك، مع وجود نظام للاتصالات وللمسئولية وآخر للحوافز، لتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف..الخ. أما التحريك وحشد الجماعات فهو يختلف عن ذلك في عدة أشياء، وبالتحديد في طبيعة عملية الاتصال وكثافتها. فالقيادة في سعيها للحشد تحتاج إلى التحرك السريع والاتصال بأكبر عدد ممكن، فلابد للقائد أن يتصل بالرؤساء والمرءوسين والجهات الحكومية والموردين والعملاء وبكافة الأطراف لجمع أكبر قدر من التأييد اللازم لتحقيق الرؤية والإستراتيجية الجديدة، وهو بذلك يخرج عن نطاق التنظيم الذي يركز في عملية الاتصال على الهيكل وخطوط السلطة، كما أن هدف الاتصال عند القائد الكفء ليس فقط الفهم وإنما الإقناع نظرا لما تتميز به الرؤية من أنها عمل جديد وليس عملا روتينيا كما في حالة التنظيم، كما أن القائد يخاطب الجموع التي تكون غالبا مختلفة القيم والاتجاهات محاولا تجميعها تحت رؤية واتجاه واحد جديد.

وتعتبر شركة (كوداك) من أفضل النماذج في ممارسة هذه العملية بنجاح، فبعد أن كانت الشركة تئن تحت وطأة الخسائر المستمرة في قطاع تصوير المستندات حتى عام ١٩٨٤ انتقلت رئاسة هذا القطاع مع بداية ١٩٨٥ إلى قيادة جديدة كان التحدي الأول الذي يواجهها هو إقناع جموع العاملين والعملاء بالرؤية التي قامت هذه القيادة بتبنيها لتجاوز الأزمة وقد لجأت لكل السبل وكل وسائل الاتصال من النشرات المطبوعة والرسائل الصغيرة إلى اللوحات المعلقة على الجدران وإلى الاجتماعات والندوات الدورية والحفلات والاستقبالات وحتى تقديم هدايا ومميزات خاصة للعاملين المجدين، حتى تكون حافزا لباقي العاملين.

ولقد تواكب مع هذه الحملة المنظمة توفر شرط هام في القائد ألا وهو المصداقية. ومن الأشياء الهامة التي تساعد على زيادة مصداقية القائد تاريخه وإنجازاته السابقة بالإضافة إلى محتوى الرسالة التي يبلغها للآخرين ومدى صدقها وبساطتها وسهولة الإقناع بها، ونجد أنه في بعض الأحيان يميل القائد لاستخدام عنصر التلويح بالخطر الذي قد يهدد الشركة بحيث يستقطب الرأي العام في مواجهة هذا الخطر ويوفر مناخا ملائما لتقليل المخاطر أو الصعوبات التي قد تحدث عند التحول إلى الاتجاه الجديد.

إن تغيرت القيادة حتى استطاعت أن تقدم رؤية

وحين تبدأ العجلة في الدوران ينبغي تشجيع صغار العاملين على تقديم مقترحاتهم دون خوف من عقاب أو مساءلة من هم أعلى منهم في السلم الوظيفي طالما أن هذه المقترحات تتسق مع المصلحة العامة للشركة ومع الرؤية الإستراتيجية وبما يخلق جواً من المشاركة الفعالة من الجميع.

ثالثاً: التحفيز وشحذ الهمم

تعتبر المشاكل الاقتصادية والسياسية والبيروقراطية من أهم العقبات التي تصطدم بها عملية التغيير في المنظمات، وأية محاولة جادة لتخطي هذه العقبات تتطلب قدراً استثنائيا من الطاقة والمجهود، الأمر الذي يجب معه توفر قدر عالٍ من التحفيز والإلهام. وحيث أن التغيير سمه من سمات القيادة، فلابد لها بعد أن تحديد الاتجاه والرؤية وبعد أن يتم لها حشد القوى خلف هذه الرؤية ، أن تحفز العاملين وتوفر لهم مصدراً للإحساس بالقوة ليستمدوا منه العزيمة حتى يتغلبوا على الصعاب والعقبات التي تصادفهم. ويختلف التحفيز هنا عن التحفيز الذي يتم في العملية الإدارية، فغاية العملية الإدارية هي تحقيق قدر من التوازن داخل المنظمة وعدم الخروج عن المألوف أو المخطط، لذا يكون نظام الرقابة في العادة مصمماً لخدمة هذه الغاية عن طريق مراقبة ما يتم داخل المنظمة لاكتشافه أي انحراف، وتحاول المنظمات وضع نظام للحوافز يساعد على تقليل هذه الانحرافات وعلى الالتزام بالمعايير الموضوعة واللوائح والقوانين. في ظل مثل هذا النظام يكون الحماس أمراً غير مرغوب فيه، فالهدف هنا هو تحفيز الشخص العادي أو المتوسط على إنجاز عمل عادي أو روتيني بنجاح مطرد يوماً بعد يوم، في إطار محدد مسموح به، وفي ذلك ترتكز الإدارة على التحفيز قصير المدى والسطحي الذي عادة ما يتوجه للسلوك العقلاني والمحافظ، ويتبع مبدأ العصا والجزرة في حفزه للعاملين. ويختلف كل هذا بشكل جذري عن سلوك القائد المحفز الذي عادة ما يشجع على الخروج عن المألوف ويفجر الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية، ويركز على المدى البعيد وعلى القلب أكثر من العقل، ويكون جريئاً ناشداً للتغيير ومتقبلاً للمخاطرة، ويعتمد على المحفزات الداخلية التي يكون لها أثر أطول وأكبر، فهي توفر مناخاً يشعر فيه العاملون بقدرتهم على الإنجاز ويضفي قدراً أكبر من المرونة وحرية الحركة تشعرهم بالاستقلالية، الأمر الذي ترتفع معه درجات الانتماء لدى العاملين، وترتفع فعاليتهم وكفاءتهم. ولكي يتحقق هذا لابد للقيادة أن تراعى العوامل التالية عند تعاملها مع العاملين:

١. مخاطبة القيم السائدة لديهم.

٢. منحهم حرية أكبر ومرونة في طريقة أداء كل منهم لعمله في الحدود التي لا تتعارض مع عمل الآخرين.

٣. توفير مناخ يتيح لهم معرفة رأي الآخرين في عملهم بما يشعرهم بالتقدير وبأهمية الدور الذي يقومون به.

٤. أن يكون القائد قدوة في العمل والتضحية يحتذى بها الجميع.

٥. مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد من شعورهم بالإنجاز.

٦. فتح قنوات اتصال مستمرة بين القائد والعاملين تساعد على تدعيم الرؤية وربطها بأفكار العاملين.

ولابد من التنويه إلى أن كل منظمة تحتاج إلى النوعين السابقين من التحفيز ولا غنى لها عن أي منهما ولا يصح الاعتماد على نوع واحد دون الآخر وذلك

عند حفز العاملين لابد من مراعاة العوامل الآتية:

(١) مخاطبة القيم السائدة لديهم.

(٢) إعطائهم حرية أكبر ومرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني.

(٣) توفير المناخ الذي يتيح لهم الاتصال ويشعرهم بأهمية الدور الذي يقومون به.

(٤) مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد من شعورهم بالإنجاز.

(٥) وجود قيادات تمثل لهم قدوة في العمل والالتزام يتابعون خطاها ويسيرون على نهجها.

وغير الروتينية التي تتطلبها عملية التغيير.

أدوار القيادة

عندما نتحدث عن عملية القيادة فغالبا ما يقفز إلى الذهن أن القيادة تتجسد في فرد واحد، ومن ثم فالعملية القيادية لا تخرج عن دورين أساسيين (دور القائد ودور التابعين).

لكن هذا التصور البسيط للقيادة لا يتوافر إلا في مواقف بعينها غالبا ما تكون في المنظمات الصغيرة نسبيا، أما في المنظمات الكبيرة والأكثر تعقيدا فإننا نستطيع أن يلاحظ أشكالا أعقد من ذلك في عملية القيادة، ففي نفس الأمثلة السابق ذكرها، لو كانت القيادة ممثلة في شخص واحد، لكان غيابه مدعاة لاختفاء الرؤية والاتجاه، إلا أن عدم حدوث ذلك يمثل دليلا على أن الأدوار القيادية غالبا ما تكون موزعة على عدة أشخاص، وأحيانا يقوم العاملون بطرح أفكار جديدة وتوصيلها وشرحها للآخرين وإقناعهم بها بما يساعد على تطوير الرؤية الكلية دون أن يفكروا في أنفسهم كقادة بالرغم من قيامهم بدور قيادي هام، وبرغم صعوبة تصور أكثر من شخص في مكان القيادة ففي الكثير من الحالات، وفي أماكن مختلفة من العالم وأشكال متنوعة من المنظمات الاقتصادية أو السياسية، نجد صيغا مختلفة من القيادة الجماعية التي قد تصل إلى أربعة أفراد أو عشرة أو أكثر من ذلك.

كثير من الشركات الأمريكية واليابانية تعرف أهمية دور كل من القيادة والإدارة بتوفير الاحتياجات الآنية للعملاء وتقوم القيادة (والتي غالبا ما تكون جماعية وخصوصا في الشركات اليابانية) بخلق رؤية جديدة للتطوير والمنافسة.

نشير مرة أخرى لوجود اختلاف بين أدوار الإدارة وأدوار القيادة، فالهدف الأساسي من الدور الإداري هو تطوير العملية الإدارية لتحقيق النتائج المتوقعة، في حين أن الهدف الأساسي من الدور القيادي هو تطوير العملية القيادية اللازمة لإحداث التحولات المطلوبة لمواكبة التغيرات البيئية. ومن حيث نسبة كل منهما إلى العدد الإجمالي للوظائف الموجودة في المنظمة، نجد أن الوظائف الإدارية تشغل من ١٠-٢٠% من جملة الوظائف حسب درجة تعقيد وحجم المنظمة، أما الوظائف القيادية فتختلف اختلافا كبيرا حسب درجة توزيع الأدوار القيادية داخل المنظمة و نجد أنها يمكن أن تتراوح بين ١-٥٠%، وهذا يعتمد على درجة التغيير المطلوبة، فكلما زادت الدرجة أزداد عدد القادة، وبالنسبة للمحتوى فإن الأدوار الإدارية محددة في التخطيط والتنظيم والرقابة ويضاف إليها عمل الموازنات بالنسبة للإدارة العليا، أما محتوى الدور القيادي فيختلف من منظمة إلى أخرى فأحيانا يركز على جانب واحد فقط كتحديد الاتجاه، أو يركز على جزء من هذا الجانب، ويترك الباقي موزعا على آخرين، أو يركز على كل جوانب العملية القيادية.

وفيما يتعلق بالواجبات فالهيكل العام للمؤسسة يحدد بوضوح واجبات الإدارة، وأحيانا يقوم بعض المديرين بأدوار قيادية بالإضافة إلى دورهم الإداري. أما وجبات القيادة فإنها تكون محددة بطريقة غير رسمية، وكثيرا ما يكون للقيادة دور إداري أيضا.

أصول القيادة

من المتفق عليه الآن بين كثير من أساتذة الإدارة أن أغلب المهارات الإدارية يمكن اكتسابها على عكس المهارات القيادية التي تربط بالفطرة لكن نقطة الخلاف الجوهرية مازالت تتمثل في أصل القيادة، فالبعض يعتقد أن الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة هي التي تخلق القادة والبعض الآخر يعتبر الخبرة والتعليم بمثابة المصادر الأكثر موضوعية لصقل مهارات القائد، وهناك رأي ثالث يربط بين السلوك القيادي وبين الثقافة السائدة في المنظمة. ومهما يكن من أمر فالسؤال الذي نحاول الإجابة عليه هو: هل يمكن توارث القيادة أم أنها مكتسبة ؟

أولا: الوراثة والطفولة

للإجابة على هذا السؤال تم إجراء العديد من البحوث على مجموعة من القادة على مدى عامين، لجمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات عنهم حيث تم عمل العديد من المقابلات سواء معهم أو مع زملائهم ومرؤ وسيهم، كما تمت ملاحظتهم أثناء العمل، وروجعت العديد من المستندات والإجراءات التي قاموا بها. وبعد تحليل ما تم الحصول عليه من معلومات وجد الكثير من أوجه الخلاف وأيضا من أوجه الشبه، ومن الأشياء التي تشابهوا فيها جميعا هو احتفاظهم بجدول أعمال

٢المدى مرنة وقابلة للتغيير والتعديل، ثم إستراتيجيات متوسطة الأمد ورؤى طويلة الأمد، هذا بالإضافة إلى قيام كل منهم ببناء شبكة أعمال وعلاقات قوية ساعدتهم على نقل رؤاهم للآخرين وإعطائهم دفعات قوية للوصول إلى مستويات من الأداء لم يسبق لهم الوصول إليها في ظل العمل مع قادة آخرين فقد استعمل هؤلاء خليطاً من مهارات إدارية ساعدتهم على تحقيق الأهداف القصيرة المدى ومهارات قيادية ساعدتهم على تحقيق الأهداف طويلة المدى وإحداث التغيير المطلوب، وكان الفضل في نجاحهم في القيام بتلك الأدوار المختلفة يعود إلى تمتعهم بقدر من السمات الشخصية التي ميزتهم عن الآخرين فالغالبية منهم كانت لديهم مهارة الاتصال الشخصي والقدرة على بناء علاقات مع عدد كبير من الأفراد مختلفي الأمزجة، مما ساعدهم في الحصول على قدر كبير من المعلومات التي أدت إلى بناء رؤية جديدة ومتميزة، وبالتالي القدرة على الاتصال الفعال لحشد القوى خلف الرؤية الجديدة وتحفيزها على تخطي الصعاب. وإذا فكرنا في أدوار القيادة كسلسلة لها طرفان نجد في أحدهما الوظائف القيادية الكبيرة وفي الطرف الآخر الوظائف القيادية الصغيرة أو البسيطة يمكن هنا أن نجيب على التساؤل الذي طرحناه حول ما إذا كانت القيادة موروثة أم مكتسبة ؟ فالأشخاص المؤهلين داخل المجتمع للوظائف القيادية الكبيرة أو المعقدة لا يتعدى من ١-٢% وتزداد هذه النسبة كلما اتجهنا إلى الطرف الآخر حيث تصل النسبة إلى ١٥% في المنتصف وتزيد حتى تصل إلى نسبة ٥٠% عند نهاية الطرف.. فالإجابة تتجسد في أن القيادة تكون موروثة عند نهاية الطرف الأول وتكون مصنوعة كلما اقتربنا من الطرف الثاني.

ثانيا: الخبرة العملية

وإذا نظرنا إلى العملية القيادية نجد أنه لابد من توافر أربع سمات في شخصية القائد وهي الذكاء، والدافعية، والصحة العقلية والنفسية، والأمانة، وذلك كبداية وشرط أساسي لنجاح القائد، ولكن بالإضافة إلى ذلك لابد من توافر عناصر أخرى لا يمكن اكتسابها إلا عن طريق المرور بخبرات وتجارب معينة، فاختيار الاتجاه مثلا يحتاج إلى معرفة واسعة بطبيعة المنافسة والسوق وعناصر الإستراتيجية الناجحة بالإضافة إلى عناصر أخرى عديدة، كما أن المصداقية تحتاج إلى فترة طويلة حتى يمكن بناؤها، أما التحفيز فيحتاج إلى معرفة دقيقة بالطبيعة البشرية الأمر الذي يتطلب توفر خبرة في التعامل مع الناس والتعرف على القيم السائدة لديهم كذلك فإن التعلم من خبرات القيادات السابقة يمثل مرجعا ضروريا للقائد الذي يسعى للتميز وذلك بغض النظر عن نجاح أو فشل القيادات التي نتعلم منها، فأحيانا نتعلم من القيادات الفاشلة أكثر مما نتعلم من القيادات الناجحة. وعندما نتحدث عن الخبرة العملية فلابد أن نفرق بين نوعين أولهما خبرة تمثل عاملا مساعدا على نجاح القيادة ومن أمثلتها تولي وظائف يتوافر فيها درجة عالية من التحدي وخصوصا في بداية الحياة العملية، وكذلك العمل في وظائف توسع دائرة المعلومات الوظيفية عن المنظمة ككل. أما النوع الثاني فهو الخبرات التي يمكن اعتبارها مقوما لنجاح القيادة في المستقبل مثل أن يعمل الشخص لمدة طويلة في أعمال وظيفية ضيقة المجال ومحددة مما يجعله يعتاد التركيز على الأهداف القصيرة المدى.

ثالثا: ثقافة المنظمات

لكل منظمة ثقافة خاصة تختلف بها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وأحيانا تختلف مفاهيم الثقافة داخل الإدارات المختلفة في المنظمة الواحدة. ولأن القيادة تعمل في ومن خلال المنظمات فإنها تتأثر بالثقافة السائدة بالمنظمة سواء بالسلب أو الإيجاب. وأهمية الثقافة وتأثيرها على عمليات القيادة تبدأ من بداية عملية اختيار وانتقاء الأفراد الذين يتوسم فيهم القدرة على القيادة، فهناك ثقافة تدفع وتشجع على اكتساب وتشجيع القيادات الجديدة. وهناك ثقافة أخرى قد تدفع هذه القيادات إلى الانزواء والتقوقع. ولذلك يكون الشغل الشاغل لأغلب القادة قبل البدء في عملهم هو العمل على تغيير الثقافة السائدة في المنظمة حتى يتوفر المناخ اللازم لنجاح العملية القيادية وخاصة إذا كانت عملية التغيير على مستوى كبير يتطلب ظهور قيادات على مستويات مختلفة داخل المنظمة، فإذا لم تتوفر الثقافة المناسبة فإن ظهور هذه القيادات يكون ضربا من المستحيل.